

A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO AO PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: UM ESTUDO DE CASO

Raquel Pellizzaro¹
Juliano Nunes Alves²
Fabio Teodoro Tolfo Ribas³
Laércio André Gassen Balsan⁴

RESUMO: Este estudo tem por objetivo verificar a percepção dos colaboradores de uma multinacional sobre o processo de treinamento e desenvolvimento. Para tanto, foi aplicado um questionário em uma amostra aleatória de 101 colaboradores da área de produção e gerentes de setor. Depois de realizada a coleta dos dados, foi feita uma análise quantitativa dos dados. Os resultados demonstraram que a maior necessidade de treinamento, segundo os colaboradores, está relacionada ao trabalho em equipe. Percebe-se também que os colaboradores se consideram preparados para exercer outra função, e os que dizem não estar preparados sentem a necessidade de receber treinamentos ligados à liderança e trabalho em equipe.

Palavras-chave: treinamento; desenvolvimento; Gestão de Pessoas.

The perception of employees about the training and development process: a case study

ABSTRACT: This study aims to verify the perceptions of employees of a multinational about the process of training and development. For this purpose, a questionnaire was administered in a random sample of 101 employees from the production area and sector managers. After making the data collection, was done a quantitative analysis which showed that the greatest need of training, according to employees, is related to teamwork. It is also evident that employees consider themselves prepared to execute another function, and those who say they feel the need to be prepared to receive training related to leadership and team work.

Keywords: training; development; people management.

¹ pesquisasufsm@gmail.com

² Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria. Coordenador do Curso de Administração da Universidade de Cruz Alta, Brasil. admjuliano@yahoo.com.br

³ Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, Professor da Faculdade da Serra Gaúcha, Brasil. fabiotolfo@hotmail.com

⁴ Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, Brasil. laerciobalsan@yahoo.com.br

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, muitas organizações estão criando seu diferencial competitivo a partir dos seus talentos internos por meio de investimentos em capacitação (MOURÃO e MARINS, 2010). Além disso, como muitas vezes é impossível a contratação de profissionais com as capacidades requeridas pela organização, as empresas se veem obrigadas a investir em treinamentos para desenvolver as competências necessárias aos seus empregados. O problema é que, muitas vezes, os treinamentos são oferecidos sem um estudo das necessidades de treinamento de pessoal e muito menos sem uma avaliação de sua eficácia e eficiência (TAMAYO, ABBAD, 2006).

Considerando que as pessoas qualificadas são consideradas fator crítico para o sucesso das organizações (SANTOS JUNIOR, 2012) e que a análise das necessidades de treinamento é, para os profissionais e pesquisadores da área, um dos componentes mais importantes do sistema de educação corporativa (ABBAD e MOURÃO, 2012), surgiu o seguinte problema de pesquisa: Qual a percepção dos colaboradores de uma empresa multinacional em relação ao processo de treinamento e desenvolvimento? Com base nesse problema, este estudo de caso tem por objetivo analisar a percepção dos colaboradores sobre o processo de treinamento e desenvolvimento. Para responder a motivação inicial e atingir o objetivo proposto, esta pesquisa teve como objetivos específicos: (i) identificar o perfil sócio-econômico-cultural dos pesquisados, (ii) verificar as necessidades de treinamento e (iii) verificar a opinião dos colaboradores no tocante ao interesse, oferta e relevância do treinamento.

Esta pesquisa foi realizada em uma empresa multinacional, que no Brasil é uma das principais produtoras de sistemas hidráulicos, equipamentos e peças para aeronáutica. Ela conta com fábricas localizadas nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo e Rio Grande do Sul. No mercado externo, a empresa atua nos Estados Unidos, França, Venezuela, Colômbia, Argentina, Turquia, China, Coreia e Japão.

Este trabalho está dividido em cinco partes. Na primeira parte, a introdução; na segunda, é exposto o referencial teórico realizado por meio de pesquisas

bibliográficas; na terceira parte, são apresentados os procedimentos metodológicos que conduziram o desenvolvimento da pesquisa; na quarta parte, os resultados; e, por fim, na quinta, são feitas as considerações finais com base nos resultados da pesquisa.

2. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Mesmo sendo diversos, os conceitos de treinamento e desenvolvimento partem da ideia de ensinar as pessoas a fazer algo novo, desenvolvendo novas habilidades, conhecimentos, e atitudes (CHAs) (HAMBLIN, 1978; GOLDSTEIN, 1991; BORGES-ANDRADE e ABBAD, 1996; ABBAD e BORGES-ANDRADE, 2004; VARGAS e ABBAD, 2006). Para tanto, é preciso saber quais são as necessidades de treinamento, preparar as situações que possibilitem o aprendizado e verificar os resultados (KIRKPATRICK, 1976; HAMBLIN, 1978; BORGES-ANDRADE, 1982; BOOG, 2007; ABBAD, 1999).

No presente estudo aborda-se o treinamento como sendo um dos muitos recursos utilizados no processo de desenvolvimento com o objetivo de melhorar o desempenho funcional, aprimorar as relações interpessoais e aumentar a produtividade (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

Treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho+ (MARRAS, 2005, p. 146). Facilita a aprendizagem e desenvolve o colaborador por meio da aquisição de novos conhecimentos e pela a integração das pessoas na organização (SILVEIRA, MAESTRO FILHO e DIAS, 2007).

O Desenvolvimento de pessoal representa um conjunto de atividades e processos que prepara as pessoas para demandas futuras, oferecendo aos colaboradores experiências planejadas para encorajar o aprendizado, para possíveis movimentos entre diferentes papéis e funções (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000). As grandes organizações consideram o desenvolvimento de pessoal fator decisivo para seu futuro, investem em programas que lhe propiciem um bom clima organizacional e a garantia de retorno financeiro. Investir no desenvolvimento

significa garantir a melhor qualidade dos produtos, melhorar o atendimento aos clientes e ampliar as vendas (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

No entendimento de Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), as etapas de elaboração de um programa de treinamento são quatro: diagnóstico das necessidades de treinamento; programação de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas; implementação e execução; e, avaliação dos resultados. Abaixo será abordada sucintamente cada etapa.

2.1 Diagnóstico das Necessidades de Treinamento.

O primeiro passo para a implementação de um programa de treinamento e desenvolvimento é o diagnóstico das necessidades de capacitação e desenvolvimento dos recursos da empresa (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006). Sendo assim, esse passo serve para detectar as carências e in experiências relativas ao trabalho com relação ao perfil do cargo. Nesse sentido, Marras (2005) ressalta que o levantamento das necessidades de treinamento deve ser iniciado já no processo de recrutamento e seleção, esta área daria preferência para candidatos aptos para exercer a função, porém, sempre levando em consideração a existência de diferenças de perfil nos colaboradores recém-admitidos, o que leva a empresa a identificar as necessidades de implantar treinamentos que ajustem essas diferenças.

Após o levantamento das necessidades de treinamento, devem ser analisados os dados obtidos, dando início ao planejamento dos programas, o qual deve estar direcionado aos objetivos da organização. O planejamento do treinamento seria uma decorrência do diagnóstico das necessidades (MARRAS, 2005), tendo como propósito evitar a improvisação que leva a incerteza; é uma projeção de intenções com base em fatos passados e presentes que apontam as diretrizes e procedimentos para atingir as metas propostas (CARVALHO, 2001).

Depois de planejadas, as necessidades diagnosticadas devem ser programadas. Elas deverão ser conduzidas, implementadas e aplicadas, por meio de recursos didáticos adequados (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

2.2 Programação do treinamento

Nesta fase são definidos os locais, datas, coordenadores, instrutores e eventos. A programação poderá ser trimestral, semestral ou anual, dependendo das variáveis como: situação política e econômica do país, posição da organização no mercado, novidades tecnológicas, entre outros (CARVALHO, 2001).

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna, (2006, p. 221), o programa de treinamento trata-se de planejar como as necessidades diagnosticadas deverão ser atendidas, utilizando os recursos didáticos mais adequados.

De acordo com Marras (2005, p. 156), o processo de programação de treinamento consiste em analisar e coordenar as ações consideradas prioritárias e necessárias para serem implementadas em módulos de aprendizagem. Concluída a fase de elaboração do programa de treinamento, inicia-se a etapa de execução, que envolve a convocação dos treinados e a execução do treinamento propriamente dito.

2.4 Execução do treinamento

Após definido o planejamento, é necessária a organização do treinamento: organizar e delegar responsabilidades, expor os planos para os executivos, divulgar o programa de treinamento, produzir os materiais e verificar os equipamentos necessários (BOOG, 2007).

Marras (2005) explica que a execução do treinamento é a aplicação daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem, detectadas na organização. Realizados os treinamentos, é necessário que o mesmo seja avaliado (BOOG, 2007).

2.5 Avaliação dos resultados de treinamento

A avaliação é a última parte do processo de treinamento e desenvolvimento. Essa é uma etapa vital do processo, que precisa ser planejada, e deve se tornar uma sequência dentro dos planejamentos futuros de treinamentos (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000). Para Borges-Andrade (2006), a avaliação é a grande responsável pela melhoria constante do sistema de T&D.

Marras (2005) menciona que a avaliação de treinamento tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e

esperado pela organização. Esta é a última etapa do processo, e, por isso, todo módulo de treinamento deve ser planejado e programado, para que, ao seu término, seja possível mensurar os resultados almejados.

A análise dos resultados não pode ser feita unicamente com base nos benefícios financeiros (CARVALHO, 2001). Nesse sentido, para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), a avaliação deve verificar como foi realizado o treinamento e qual o resultado obtido, sejam em termos organizacionais, humanos, tarefas e operações. A avaliação seria uma comparação dos objetivos pretendidos com os resultados efetivamente alcançados.

Existem três formas de avaliação dos programas de treinamento: a) avaliação do aprendizado: trata-se de verificar quanto foi assimilado durante o processo de ensino - pode ser feita por meio de provas, questionários ou testes; b) avaliação de reação: visa conhecer a opinião do grupo sobre o curso nos mais diversos aspectos, servindo de *feedback* para os próximos treinamentos - nesse caso, o grupo pode manifestar sua opinião oralmente ou através de questionários; c) avaliação de resultados do treinamento: trata-se de averiguar até que ponto o treinamento produziu as modificações desejadas e se os resultados contribuíram para os objetivos da empresa (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

Em todas as etapas, desde o levantamento das necessidades até a avaliação dos resultados, as atividades de treinamento devem adotar três critérios de eficácia: a) critérios de relevância: cumpre desenvolver prioritariamente os conhecimentos e as habilidades mais importantes para o bom desempenho das tarefas; b) critérios de transferibilidade: os conhecimentos adquiridos nos treinamentos devem ser passados para o cotidiano; c) critérios de alinhamento sistêmico: os comportamentos difundidos pelo treinamento num setor da organização devem ser passados para a organização como um todo, para, assim, obter maior eficácia (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

3. METODOLOGIA

Visando atender aos objetivos delineados neste estudo, realizou-se uma pesquisa descritiva, de caráter quantitativo. Foi escolhido o formato de estudo de caso por representar a melhor alternativa metodológica, pois permite a retenção de

características significativas e holísticas de eventos da vida real, como processos administrativos e organizacionais. Perguntas do tipo *“como?”* e *“por quê?”* refletem uma preocupação explicativa que, em ciências sociais, requer uma abordagem ampla, a mais completa possível, e que analisa fatos que se desenvolvem ao longo do tempo (YIN, 2010).

A pesquisa foi realizada em uma empresa multinacional, que no Brasil é uma das principais produtoras de sistemas hidráulicos, equipamentos e peças para aeronáutica. Além disso, ela produz: componentes elétricos, sistemas de distribuição de energia, produtos para motores automotivos, para filtração industrial e transmissões de máquinas agrícolas. Essa organização foi escolhida por ter uma tradição em desenvolvimento e treinamento de pessoal, com o objetivo de melhorar a qualidade de seus produtos, bem como o desenvolvimento de novas tecnologias.

A amostra deste estudo foi composta por 101 colaboradores de uma filial localizada no estado do Rio Grande do Sul, que, desde sua aquisição, apresentou grande crescimento em sua estrutura exportando 2% de seus produtos para a América, Norte Europeu e Ásia; e 98% de seus produtos são comercializados internamente para empresas que atuam no setor agrícola. Essa amostra representa em torno de 16% dos colaboradores da filial e foi escolhida de forma aleatória. Ou seja, cada membro da população teve a mesma probabilidade de ser escolhido (MARCONI e LAKATOS, 2008).

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário adaptado de Bedin (2007), sendo que, na primeira parte do questionário, buscou-se verificar o perfil dos indivíduos, e, na segunda parte, analisar as ações de treinamento propostas pela empresa, bem como as necessidades de treinamento.

A aplicação dos questionários foi efetuada nas dependências da empresa, pelos pesquisadores, no horário do intervalo do trabalho. Seu preenchimento foi de caráter voluntário, não havendo limite de tempo para completá-lo. Todos os participantes foram esclarecidos dos objetivos do estudo, aos quais foram garantidos o anonimato e a participação voluntária na pesquisa.

De posse dos questionários preenchidos, o processo de análise iniciou-se com a preparação do banco de dados por meio do programa *Excel*. Após a tabulação dos dados, foi realizada uma conferência em 100% da digitação dos mesmos. A estratégia de pesquisa se caracterizou pelo uso de dados quantitativos e

emprego de procedimentos estatísticos descritivos. As análises foram realizadas por meio dos softwares *Windows Excel* e *Statistical Package for the Social Sciences*. SPSS 13.0+.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A amostra foi composta por um público jovem, com média de 29 anos. Analisando-se o Quadro 1, percebe-se que, em relação ao sexo, a predominância é masculina (94%). Isso pode ser ocasionado pelo fato de que a empresa fabrica peças e transmissões para máquinas de grande porte, exigindo um esforço físico maior do colaborador.

Observou-se também que a maioria dos entrevistados possui menos de dois anos e meio de empresa (53,1%). Com relação ao nível de escolaridade, nota-se que a maioria dos colaboradores possui um nível elevado de escolaridade, distribuído da seguinte forma: ensino médio completo (40%), 28% estão cursando ou concluindo o ensino superior e 9,9% possuem pós-graduação completa. Isso demonstra o interesse por parte do colaborador e também o incentivo por parte da empresa, que auxilia em 35% dos estudos em nível superior e em cursos técnicos.

Quanto ao estado civil, pode-se observar que, das pessoas entrevistadas, a maioria é casada (49%), sugerindo, assim, a busca por estabilidade e a segurança em seu emprego para sustentar sua família.

Variáveis	Categorias	Frequência	Percentual
Sexo	Masculino	95	94,1%
	Feminino	6	5,9%
Tempo de empresa/meses	7 meses	3	3 %
	8 meses	5	5%
	9 meses	1	1%
	11 meses	2	2%
	12 meses	13	12,9%
	14 meses	4	4%
Setor	Usinagem	20	19,8%
	Retífica	12	11,9%
	Montagem	10	9,9%
	Qualidade	9	8,9%
	Eixos	7	6,9%
	Manutenção	6	5,9%
	Ensino fundamental completo	7	6,9%
Escolaridade	Ensino médio incompleto	5	5%
	Ensino médio completo	40	39,6%

	Ensino superior incompleto	25	24,8%
	Ensino superior completo	3	3%
	Pós-graduação completa	10	9,9%
	Curso técnico	10	9,9%
Renda média familiar	até R\$ 1.245,00	40	39,6%
	de R\$ 1.245,01 a R\$ 2.075,00	32	31,7%
	de R\$ 2.075,01 a R\$ 4.150,00	12	11,9%
	de R\$ 4.150,01 a R\$ 6.225,00	9	8,9%
	de R\$ 6.225,01 a R\$ 8.300,00	1	1%
	acima R\$ 8.300,00	4	4%
Estado civil	Casados	50	49,5%
	Solteiros	46	45,5%
	Divorciados	5	5%

Quadro 1: Perfil dos entrevistados**Fonte:** Dados da pesquisa.

Na questão referente à renda dos colaboradores, nota-se um percentual representativo (71%) que recebe até R\$ 2.075,00, seguido dos que recebem até treze salários mínimos (20,8%) e findando com aqueles que recebem até dezessete salários mínimos (8,2%). Parte dos colaboradores é do sexo masculino e casado. Com base nesses dados, percebe-se que, apesar de ser um público jovem, são pessoas responsáveis, que procuram estabilidade em seu emprego. Grande parte dos colaboradores possui em média dois anos e meio de empresa, sendo que suas funções são ligadas diretamente à produção. No Quadro 2, é demonstrada a análise referente aos objetivos relacionados ao treinamento.

De acordo com os dados, as maiores necessidades de treinamento são: trabalho em equipe, seguido das ferramentas do *lean* (sistemas de produção enxuta), após treinamentos ligados à liderança, aperfeiçoamentos na função e segurança no trabalho, leitura e interpretação de desenho, e, por último, metrologia. Isso demonstra que os colaboradores estão mais preocupados com o desenvolvimento e interação interpessoal com seus colegas.

Variáveis	Categorias	Freq.	Percentual
Gosta da função que exerce	Sim	85	84,20%
	Não	16	15,80%
Importância dos Treinamentos <i>Lean</i>	Sim	43	42,60%
	Não	58	57,40%
Trabalho em equipe	Sim	56	55,40%
	Não	45	44,60%
Liderança	Sim	36	35,60%
	Não	65	64,40%
Leitura e interpretação de desenho	Sim	21	20,80%
	Não	80	79,20%
Metrologia	Sim	19	18,80%

	Não	82	81,20%
Segurança	Sim	23	22,80%
	Não	78	77,20%
Ajuda de custo está satisfatória	Sim	50	49,50%
	Não	49	48,50%
Função que gostaria de exercer	Gerente	12	11,90%
	Processista	10	9,90%
	Analista da qualidade	5	5%
	Liderança	5	5%
	Engenharia	4	4%
	Está satisfeito com função atual	65	64,35%
Está preparado para exercer essa nova função	Sim	73	72,30%
	Não	21	20,80%
Pretende continuar estudando	Sim	99	98%
	Não	2	2%
Considera o treinamento no posto de trabalho (<i>on the job</i>)	Muito importante	66	65,30%
	Importante	30	29,70%
	Pouco importante	3	3%
O treinamento é essencial para o crescimento profissional e pessoal	Sim	99	98%
	Não	2	2%
Os treinamentos trouxeram melhorias para seu desempenho	Sim	92	91,10%
	Não	9	8,90%
Frequência dos treinamentos do último ano	de 1 a 2 vezes	56	55,40%
	de 3 a 4 vezes	22	21,80%
	acima de 5 vezes	19	18,80%
Treinamentos que a empresa deveria realizar com mais frequência	Treinamentos técnicos	74	73,30%
	Treinamentos motivacionais	23	22,80%
	Treinamentos de segurança	1	1%
Costuma realizar treinamentos por iniciativa própria	Sim	93	92,10%
	Não	7	6,90%

Quadro 2: Análise dos critérios relacionados à satisfação do treinamento

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à ajuda de custo que a empresa oferece em treinamentos e educação, constatou-se que 48,5 % dos entrevistados responderam que a ajuda de custo é insuficiente. De acordo com a opinião desses indivíduos, a empresa deveria aumentar o percentual de auxílio, que atualmente é de 35%. Os colaboradores consideram difícil tirar de seu orçamento a quantia necessária para dar continuidade aos estudos. Entretanto, uma parcela de 49,5% demonstrou satisfação com o auxílio oferecido.

A respeito do desejo de exercer outra função, foram obtidos os seguintes resultados: 11,9% dos entrevistados gostariam de exercer a função de gerente; 9,9% almejavam a função de processista. Com o mesmo percentual (9,9%), a função de analista da qualidade; 5% desejariam cargos relacionados à liderança e,

por último, funções relacionadas à engenharia (4%). Esses dados demonstram que o trabalhador sonha ou almeja progredir na carreira. Isso significa que, em caso de necessidade, a empresa terá funcionários motivados para se desenvolverem na carreira.

Logo após, foi questionado se eles estavam preparados para exercer essa nova função. De acordo com a opinião dos entrevistados, a grande maioria (72,3%) se diz preparada. Apenas 20,8% (21 indivíduos) responderam que não estão preparados para a nova função. Para esses, foi perguntado quais treinamentos iriam capacitá-los para o exercício da nova função. De acordo com suas respostas, a maioria dos colaboradores respondeu que são necessários cursos relacionados à liderança (47,62%) e ao trabalho em equipe (42,85%). O treinamento técnico para o exercício de novos cargos foi considerado apenas por 9,52 % dos indivíduos.

Ao serem questionados se pretendem continuar os estudos, a maioria respondeu que sim (99%). Esse percentual demonstra o interesse do colaborador em se aperfeiçoar.

Quando indagados sobre o treinamento no posto de trabalho, houve preponderância positiva nas respostas. A maioria da amostra (65,3%) considera esse tipo de treinamento muito importante; e aproximadamente 30% consideram importante. Esses dados podem demonstrar um interesse em aprender no setor de trabalho, em detrimento dos treinamentos fora da empresa. No que se refere ao crescimento pessoal e profissional, observou-se que a maioria (98%) considera o treinamento essencial. Esse dado ressalta a importância do treinamento na consecução dos objetivos profissionais dos trabalhadores e na oportunidade deles exercerem funções ou cargos de outros níveis hierárquicos.

Na questão seguinte, 91,1% dos entrevistados responderam que os treinamentos trouxeram melhorias em seu desempenho no setor de trabalho. Ainda com relação à frequência nos treinamentos no último ano, constatou-se que um percentual representativo participou de uma a duas vezes dos treinamentos oferecidos pela empresa (55,4%); 21,8% participaram de três a quatro vezes, e a minoria da amostra participou acima de cinco vezes (18,8%).

Na opinião dos colaboradores sobre quais os treinamentos que deveriam ser realizados com maior frequência, elencaram-se três: treinamentos técnicos,

motivacionais e de segurança, sendo que a grande maioria da amostra (73,3%) considera que o treinamento técnico deveria ser oferecido com mais frequência.

Referente à iniciativa dos colaboradores para realizar treinamentos, observou-se com predominância a resposta positiva. No que diz respeito à iniciativa, 93 dos respondentes (92,1%) costumam realizar treinamentos por iniciativa própria. Isso denota o interesse do funcionário em se atualizar a fim de alcançar seus objetivos profissionais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho resultou de um diagnóstico, com o intuito de evidenciar a percepção dos colaboradores de uma empresa multinacional em relação ao processo de treinamento e desenvolvimento. Partindo dos resultados obtidos, e assim relacionando o estudo prático com o embasamento teórico, pode-se perceber que o treinamento é um processo importante para o desenvolvimento das competências dos colaboradores.

Diante dos resultados obtidos e por meio da análise, pode-se perceber que, em sua maioria, os colaboradores estão preparados para exercer outra função dentro da empresa.

Por meio da percepção dos colaboradores que não estão preparados, pode ser percebido que as empresas que tem por objetivo fazer com que seus atuais funcionários ocupem cargos mais elevados dentro da hierarquia estabelecida devem focar em treinamentos de liderança e trabalho em equipe, ao invés do treinamento técnico. Apesar disso, a amostra, não desconsidera o treinamento técnico como sendo importante.

Em relação ao percentual de ajuda financeira para a realização de cursos e treinamentos, constatou-se que um custeio igual ou inferior a 35% do valor do curso não é suficiente para grande parte dos colaboradores. Nesse sentido, para que os mesmos deem continuidade em seus estudos, seria interessante que a empresa custeasse um valor superior a esse.

Espera-se que esta pesquisa sirva para embasar práticas empresariais, apesar de um grande dilema a ser resolvido: se de um lado existe a necessidade de se especializar o colaborador, montando seu perfil em função dos moldes de

conduta previstos pela empresa, de outro, existe o dever de não aprisionar o empregado a regras e padrões predeterminados, não só por um problema de consciência moral, como pelas consequências desastrosas de se ter um trabalhador sem criatividade e imaginação, incapaz de propor novos processos (MACIAN, 1987 apud CAMPOS *et. al.*, 2004).

Como em qualquer trabalho científico, este possui algumas limitações. Podem ser citadas as limitações próprias do estudo de caso, que restringem a discussão ao contexto da organização estudada, bem como a ausência de um maior aprofundamento das análises realizadas. Tais limitações não diminuem a relevância do trabalho e dos conhecimentos aqui trazidos, mas servem de oportunidades para trabalhos futuros que possam produzir novos saberes sobre o tema abordado, bem como um aprofundamento dos objetos de estudo não contemplados nesta investigação.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. Avaliação de necessidades de TD&E: proposição de um novo modelo. *Revista Administração Mackenzie*, v. 13, n. 6, pp. 107-137, 2012.

ABBAD, G.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004, pp. 237-275.

ABBAD, G. *Um modelo de Avaliação do Impacto do treinamento no trabalho . IMPACT*. 1999. Tese (Doutorado em Psicologia) . Instituto de Psicologia. Universidade Federal de Brasília, Brasília: 1999.

BEDIN, V. *Proposta para implementação de uma política de treinamento e desenvolvimento*. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em administração) - Escola Superior de Negócios. Faculdade da Serra Gaúcha, Caxias do Sul, 2007.

BOOG, G. *Manual de treinamento e desenvolvimento*. São Paulo: Makron Books, 2007.

BORGES-ANDRADE, J. E. Competência Técnica e Política do Profissional em TD&E. In: J. E. BORGES-ANDRADE, G. ABBAD e L. MOURÃO. *Treinamento*

Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006, pp. 177-195.

BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento de Medidas em Avaliação de Treinamento. *Estudos de Psicologia*, v. 7 (Número especial), pp. 31-43, 2002.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. Treinamento no Brasil : reflexões sobre suas pesquisas. *Revista de Administração*, v. 31, n. 2, pp. 112-125, 1996.

BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação somativa de sistemas instrucionais: integração de três propostas. *Tecnologia Educacional*, Rio de Janeiro, v. 11, n. 46, pp. 29-39, 1982.

CAMPOS, K. C. L; BARDUCHI, A. L. J.; MARQUES, D. G.; RAMOS, K. P.; SANTOS, L. A. D. dos; BECKER, T. J. Avaliação do sistema de treinamento e desenvolvimento em empresas paulistas de médio e grande porte. ***Psicologia: Reflexão e Crítica***, v. 17, n. 3, pp. 435-446, 2004.

CARVALHO, A. V. *Treinamento: Princípios, métodos e técnicas*. São Paulo: Pioneira, 2001.

GOLDSTEIN, I. L. Training in work organizations. In: DUNNETE & HOUGH (Orgs). *Handbook of industrial and organizational psychology*. 2 ed. California: Consulting Psychology Press. 1991, pp. 507-619.

HAMBLIN, A.C. *Avaliação e controle do treinamento*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

KIRKPATRICK, D. L. Evaluation of training. In: CRAIG; R. L. *Training and development handbook*. New York: McGraw-Hill, 1976, pp. 87-112.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2008.

MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Futura, 2005.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

MOURÃO, L.; MARINS, J. Quem está motivado para aprender com as ações de treinamentos empresariais? *Paidéia-USP*, n. 20, pp. 187-196, 2010.

SANTOS JUNIOR, A. B. *Avaliação de impacto de um treinamento introdutório sobre o desempenho dos egressos universidade de Brasília*. 2012. 163 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

SILVEIRA R. B; MAESTRO FILHO, A.; DIAS, D. V. Maturidade em Gestão de Pessoas e Práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação: uma análise a partir do People Capability Maturity Model (P-CMM). In: XXXI ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Rio de Janeiro. *Anais...* EnANPAD 2007. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TAMAYO, N.; ABBAD, G. Autoconceito profissional e suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 10, n. 3, pp. 29-51, 2006.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação. In: J. E. BORGES-ANDRADE, G. ABBAD e L. MOURÃO. *Treinamento Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006, pp. 137-158.

YIN, R. K. *Estudo de Caso, planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Recebido em 26 de dezembro de 2013.

Aceito em 13 de janeiro de 2014.